

М. Д. Романюк, д-р екон. наук,
професор, ДВНЗ «Прикарпатський національний
університет ім. Василя Стефаника»

СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті висвітлено роль, значення та основні елементи стратегії і політики менеджменту персоналу у реалізації інноваційного розвитку підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія і управління персоналом, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія та кадрова політика, конкурентні переваги, нематеріальні чинники розвитку.

АННОТАЦИЯ. В статье отражена роль, значение и основные элементы стратегии и политики менеджмента персонала в реализации инновационного развития предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия и управление персоналом, инновационное развитие, инновационная стратегия и кадровая политика, конкурентные преимущества, нематериальные факторы развития.

SUMMARY. A role, value and basic elements of strategy and policy of management of personnel is reflected in the article in realization of innovative development of enterprise.

KEYWORDS: strategy and staff management, innovative development, innovative strategy and staff policy, competitive edges, immaterial factors of development.

І. Вступ. На початку ХХІ століття в теорії управління підприємством відбувається зміна загальної парадигми: персонал починає розглядатися як основний ресурс, визначальний чинник успіху діяльності організації. Одночасно підсилюється увага до стратегічних питань управління. З іншого боку, сучасна наука розглядає інноваційну стратегію як найважливіший фактор конкурентоспроможності й ефективності виробництва, появи нових форм його організації. При цьому інновації виступають концентрованим виразом та наслідком зростання ролі нематеріальних чинників розвитку, серед яких освіта, здібності, кваліфікація, трудові навички та вміння, мотивація, здоров'я, особисті якості працівників, що визначають якість людського капіталу. Інноваційний потенціал вирішальною мірою визначається людським капіталом, що є основним рушієм як виробничих, так і іннова-

ційних процесів. Це пов'язане з тим, що працівники є як творцями винаходів, патентів, ноу-хау, тобто творцями інноваційного потенціалу, так і найважливішою ланкою у його реалізації: змінах технологічних процесів, освоєнні виробництва нових продуктів і послуг, опануванні нових методів обслуговування споживачів тощо. Тому наявність відповідного людського капіталу як суб'єкту та об'єкту інновацій стає важливою передумовою реалізації і інноваційної стратегії.

II. Постановка завдання. Досягнення стратегічних позицій визначальною мірою обумовлене правильно обраною інноваційною стратегією та кадровою політикою. Проте часто простежується невідповідність між обраною інноваційною стратегією компанії та її людським капіталом, що виявляється у нестачі відповідної кваліфікації, недостатній мотивації інновацій не лише на робочому місці, а й на рівні організації. Відповідність інноваційної стратегії та стратегії і політики менеджменту персоналу стає необхідним фактором інноваційного розвитку організації, а її знаходження — центральним завданням вищого менеджменту.

На сьогодні особливої уваги потребує проблематика стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, як основним елементом досягнення його довгострокових конкурентних переваг. Будь-яка стратегія підприємства спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї системи, то саме кадрова складова загальної стратегії розвитку набуває особливого значення. Нині особливого розгляду потребує питання з'ясування ролі, значення та основних елементів стратегії та політики менеджменту персоналу у реалізації інноваційної стратегії підприємства.

III. Результати. Ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища можливе лише за умови, що в системі менеджменту сформована стратегія та політика, яка визначає принципи оцінки компетенцій, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізувати заплановані рішення.

Стратегія менеджменту персоналу організації передбачає сформовану та документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку і використання працівників підприємства з метою підвищення їх конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації. Ступінь та якість взаємозв'язку генеральної стратегії організації та стратегії персоналу істотно змінюється у процесі розвитку підприємств.

Дослідження діяльності низки вітчизняних промислових підприємств дозволило сформулювати наступні проблеми менеджменту персоналу в процесі реалізації обраної стратегії:

- проблеми в суб'єкті менеджменту персоналу: немає системи стратегічного управління організацією; розуміння ролі та місця менеджменту персоналу не відповідає стратегічному характеру задач, що потребують вирішення; застарілі, механістичні підходи до управління персоналом;

- проблеми інформаційно-методичного забезпечення менеджменту персоналу: відсутність методичної бази по формуванню внутрішнього ринку праці; обмеженість інформації стосовно стану зовнішнього ринку праці тощо;

- проблеми неадекватності соціального середовища: немає системи аналізу та обліку змін у соціальному середовищі, що вкрай утруднює врахування їх впливу на рішення у сфері управління персоналом;

- проблеми у структурі пропозиції на ринку праці: поява дефіцитних категорій персоналу, вікові «провали» у пропозиції за окремими категоріям працівників, професійна вузькопрофільність молоді, нестача спеціалістів у галузі стратегічного управління;

- проблеми в об'єкті менеджменту персоналу — недостатній рівень знань, невисока мотивованість, застарівання навичок тощо. Формування конкурентних відносин в Україні виявило неготовність багатьох підприємств та їхнього персоналу до розробки й впровадження інновацій. Інноваційна стратегія базується на проривних ідеях, розробці та запровадженні новітніх наукових ідей та найпередовіших досягнень техніки та технології, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків. Інноваційна стратегія забезпечує ефективну динаміку процесу виробництва на підприємстві перш за все з боку якісних параметрів (табл. 1).

Основна увага менеджменту персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств повинна зосереджуватись на розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, постійному використанні результатів творчої активності працівників у господарській діяльності. Працівники повинні розглядатись як інтелектуальний капітал організації, система оплати праці та матеріального стимулювання базуватись на основі компетенції, інноваційності та інтелектуальної насиченості праці, лояльності персоналу тощо, та диференціюватись залежно від значення цих показників. Вимогами до менеджменту повинні бути швидка орієнтація в ситуації, концептуальна гнучкість, логічність, та перспективність мислення, здатність за-

охочувати і підтримувати ініціативи, — орієнтація на розвиток, здатність навчати та транслювати знання; до персоналу — високий рівень кваліфікації, творча ініціативність та експериментаторство, здатність генерувати нові знання й інформацію, переробляти та втілювати їх у конкретних продуктах та послугах.

Таблиця 1

ПАРАМЕТРИ ІННОВАЦІЙНОСТІ

Параметр	Характеристики параметру
Інноваційність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • частка працівників, зайнятих розумовою працею, у загальній чисельності працівників; • частка працівників з вищою освітою/науковим ступенем у загальній чисельності працівників; • частка інноваційно-активних кадрів у загальній кількості зайнятих; • структурний розподіл персоналу за видами діяльності, за кваліфікаційними групами; • частка працівників, охоплених неперервним навчанням
Інноваційність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • частка прибутку, спрямована на дослідження і розробки та приріст витрат на НДДКР; • частка прибутку, спрямована на дослідження і розробки та приріст витрат на обсяг вкладень в інтелектуальний капітал; • обсяг та співвідношення продуктових та процеси цих інновацій
Інноваційність продукції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • частка нової/удосконаленої/унікальної продукції; • обсяг та частка витрат на проведення випробувань та сертифікацію продукції; • середній життєвий цикл інноваційної продукції; • частка науково-технічних витрату собівартості

Інноваційна стратегія підприємств вимагає відповідної кадрової стратегії, включаючи партнерське ставлення до працівників, залучення їх до управління, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей організації. Важливою умовою реалізації інноваційної стратегії організації є фокусування на індивідуальній майстерності, мотивації і відповідальності працівників, що знаходить своє вираження в пошуку працівників з великими потенційними і творчими можливостями, проведення їхньої регулярної перепідготовки, системі кар'єрного зростання. Характеристики і взаємовплив інноваційної та кадрової стратегій зображені на рис. 1.



Рис. 1. Взаємовплив інноваційної та кадрової стратегій

Одним з найважливіших завдань інноваційної стратегії є забезпечення гармонійного та ефективного включення співробітників у її реалізацію. Для цього необхідно розробити відповідну політику менеджменту персоналу, орієнтовану на розробку та впровадження інновацій. Основними елементами кадрової політики в даному розрізі є: рівень професійної компетентності та кваліфікації працівників; розподіл повноважень між ними, їх професійно-кваліфікаційна структура; набір персоналу з урахуванням відповідності кандидатів цілям і задачам підприємства, формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток та відданість персоналу тощо. Важливо правильно прогнозувати потреби підприємства в працівниках тієї чи іншої кваліфікації, планувати майбутні вимоги до персоналу, підготовку і перепідготовку з врахуванням довгострокових орієнтирів.

Унаслідок швидкого застарівання професійних знань виникає потреба в неперервному підвищенні кваліфікації працівників, орієнтованих на генерування, сприйняття та підтримку інновацій. Завдання менеджменту персоналу полягає в максимальній ефективності інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу та його соціальний розвиток. При прийнятті рішень щодо інвестицій у людський капітал, підприємство може прогнозовано впливати на ряд чинників, серед яких зростання продуктивності праці, збільшення частки висококваліфікованої праці та, відповідно, якісного та кількісного вираження продуктивних і процесних інновацій, зниження плинності кадрів тощо. Збільшуючи таким чином свій інтелектуальний капітал, підприємство створює умови для інтенсифікації генерування нових знань. Потім ці знання трансфор-

муються в інновації, впровадження яких у виробництво є основою підвищення конкурентоспроможності.

Для успішної реалізації інноваційної стратегії підприємства важливо створити організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців і шляхом створення необхідних умов для їх творчості реалізації утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку. Успішність менеджменту персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств може бути виражена за допомогою такої формули: пошук та збереження творчих людей + акумуляція творчого потенціалу + розробка найкращих ідей + скорочення невдач + мотивація творчої ініціативності та експериментаторства.

В умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набуває питання стимулювання організаційних інновацій. Центральною проблемою реструктуризації управління вітчизняних підприємств є опанування сучасних методів розвитку й стимулювання творчості всіх працівників (формування креативного менеджменту) з метою нарощення інтелектуального капіталу й інноваційного потенціалу.

Сучасний менеджмент усе більше звертає увагу на конкретного працівника і його інтелектуально-інноваційний потенціал, хоча при цьому не забуває про традиційні фактори забезпечення конкурентоспроможності. Відсутність ідей та безініціативність стають важливим недоліком у діяльності співробітника. Інноваційна політика передових корпорацій одночасно спрямована на стимулювання творчої ініціативи і максимальне подолання бар'єрів для розвитку і реалізації такої ініціативи. При цьому необхідно зауважити, що стимулом до творчості людини є потреби вищого рівня: у самореалізації, у бажанні створення чогось нового, більш досконалого, у поглибленні знань. При цьому потрібно враховувати, що для активізації вищих потреб повинні бути задоволені нижчі потреби ієрархії.

На основі інноваційного змагання формується група інноваторів підприємства, що дають найкращі результати. Ця група, по суті, являє собою інноваційну еліту підприємства, його «золотий фонд» і один із найважливіших конкурентних ресурсів. Втрата кожного працівника інноваційної еліти (не кажучи вже про втрату її окремих груп чи переважної частини), як правило, вимагає ефективного її використання та постійного пошуку джерел підвищення продуктивності праці та шляхів оптимізації витрат на її оплату.

Можна визначити такі основні засади здійснення інноваційної стратегії цього підприємства: 1) розробка нової продукції з

метою виходу на нові ринки, розширення існуючих ринків збуту інноваційної продукції підприємства; 2) впровадження нових технологій, розширення та оновлення програмного забезпечення, яке прямо чи опосередковано використовується при створенні програмного продукту; 3) розширення випуску нової продукції; 4) рекламні заходи з метою стимулювання формування іміджу інноваційно-орієнтованого підприємства та зростання попиту на продукцію підприємства, зокрема на нову продукцію, інформація стосовно якої недостатньо розповсюджена на ринку; 5) постійне здійснення маркетингових досліджень стосовно виявлення нових потреб ринку; 6) зміцнення власної конкурентної позиції шляхом розширення стратегічних продуктових груп програмних інновацій.

Виходячи з його інноваційної стратегії, стратегія менеджменту персоналу має спрямовуватись на:

- посилення кадрового складу та примноження інтелектуального капіталу; комерціалізацію результатів інноваційної активності працівників;
- стимулювання отримання працівниками найкращих результатів;
- поповнення кадрів за рахунок обдарованої молоді, здатної до творчості;
- створення ефективної системи підвищення кваліфікації та універсальності персоналу підприємства, що відповідає за розробки та впровадження інформаційних систем, корпоративних систем з метою вдосконалення професійних знань та навичок, підвищення кваліфікації співробітників по використанню новітніх інформаційних технологій в сфері автоматизованого управління окремими виробничими процесами та підприємством;
- комунікацію та співробітництво між керівництвом та працівниками, врахування раціональних пропозицій працівників у діяльності підприємства;
- зниження негативних наслідків від плинності кадрів. Політика менеджменту персоналу підприємства має передбачати;
- ранжування посад за категоріями з врахуванням ряду факторів (складність робіт, кваліфікація, відповідальність, напруженість);
- визначення цінності кожної посади для підприємства, порівняння її ринкової та внутрішньої цінності;
- визначення оптимального співвідношення між працівниками різної кваліфікації з метою оптимізації витрат на оплату праці як основної статті витрат підприємства;

- діагностику персоналу з метою встановлення його відповідності кількісним та якісним потребам підприємства;
- відбір ключового персоналу з метою формування кадрового ядра організації;
- навчання та розвиток ключового персоналу;
- поповнення персоналу за рахунок молоді для звільнення висококваліфікованих працівників від виконання рутинних операцій;
- розподіл задач за складністю (відділення робіт, що потребують унікальних знань, особливого творчого підходу), за виконавцями, за періодами;
- нормування праці на базі індивідуальних завдань та планів-графіків їх виконання (дій та очікуваних результатів) з метою врахування особливостей виконавців, індивідуальної оцінки результатів праці;
- призводить до значних втрат у його конкурентоспроможності. Тому для представників інноваційної еліти слід передбачити ряд економічних, соціальних, моральних привілеїв, які б, з одного боку, стимулювали їх до найбільш ефективної інноваційної діяльності, а з іншого — міцно «прив'язували» до свого підприємства.

У реалізації інноваційних цілей підприємства доречним є врахування практичних здобутків світових компаній-лідерів, а саме використання таких інструментів менеджменту персоналу: надання співробітникам права витратити 10—20 % свого робочого часу на проекти за власним вибором та ініціативою; нагорода засновникам нових успішних бізнес-напрямків; організація змагань між працівниками за отримання найкращих інноваційних результатів; гранди на нові розробки — внутрішній венчурний фонд, що виділяє кошти окремим дослідникам для розробки промислових зразків і проведення ринкових досліджень; надання можливості авторам розробок стати керівником проекту по її реалізації; форуми нової продукції, учасники яких обмінюються інформацією про нові продукти, ідеї, відкриття; створення команд, які разом із споживачами вирішують: специфічні завдання та проблеми; створення умов для поповнення управлінських та інженерних еліт за рахунок найбільш обдарованої молоді, здатної до творчості, яка в перспективі може суттєво збільшити інтелектуальний капітал; програми ранньої участі у прибутках, що стимулює особистий внесок співробітника у спільний фінансовий успіх тощо.

Таким чином, стратегія менеджменту персоналу інноваційно-орієнтованих організацій передбачає формування комплексу за-

гальних довготермінових підходів до процесу управління персоналом, які мають забезпечити високу ефективність використання його трудового потенціалу шляхом виявлення й залучення талановитих кадрів, надання пріоритетного значення критерію професійної компетенції при оцінці персоналу та його просуванні, створенні умов для його творчої діяльності. При цьому наявність висококваліфікованого персоналу, ефективність системи його атестації, підвищення кваліфікації та мотивації стає запорукою реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Інноваційно-орієнтованим підприємствам потрібно особливо серйозно підходити до проблеми розвитку персоналу, зокрема до його постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить використовувати у майбутньому потенціал працівників для нарощування інтелектуального капіталу підприємства у цілому. Не менш важливу роль відіграє також ефективна система мотиваційного забезпечення інновацій, оскільки праця інноваторів є творчою, складною та інтелектуально навантаженою.

На основі вищеподаного теоретичного матеріалу спробуємо розробити відповідну інноваційній стратегії підприємства стратегію та політику менеджменту персоналу для малого підприємства науково-виробничої галузі. При виконанні даного завдання слід враховувати, що праця персоналу науково-виробничого підприємства має ряд особливостей: складність, у багатьох випадках новизна та неповторність виконуваних робіт; ризик невизначеності кінцевих результатів; складність нормування праці та визначення її параметрів; висока розумова та психічна інтенсивність праці поєднана з монотонністю та малорухливістю.

При цьому, виходячи зі специфіки напрямку діяльності, праця персоналу підприємства є, з одного боку, основним фактором виробничого процесу та джерелом доходів підприємства, що потребує відповідної системи організації праці та мотивації, а з іншого — найбільшою статтею витрат підприємства:

- створення сприятливих умов праці за рахунок гнучкого графіку для кожного працівника (групи працівників) з урахуванням вибору початку і закінчення робочого дня, змінної тривалості робочого дня, виділенням годин, коли необхідна присутність працівника в офісі та часу, коли можна виконувати роботу самостійно, що дозволить залучати працівників на неповний робочий день, та ефективнішої системи використання активів підприємства. При цьому доцільно охоплювати планом 70% робочого часу,

інші 30 % залишити на-вирішення непередбачуваних проблем та на творчість;

- матеріальне стимулювання кожної категорії персоналу у вигляді: а) визначеної системи винагороди за проміжні та кінцеві результати (30—70 %) від оплати праці; та б) сум процентних/комісійних нарахунків з доходів від реалізації на основі показників індивідуального внеску та/або результатів командної роботи (високий економічний ефект від роботи команди, високорезультативне керівництво командою);

- пов'язання індивідуальної та колективної праці з метою підвищення її ефективності та пом'якшення можливих наслідків плинності кадрів внаслідок неможливості заміни працівника, який звільнився;

- стимулювання підвищення рівня самоосвіти працівників шляхом врахування цього фактору в оплаті праці, можливості залучення до виконання більш відповідальних та творчих завдань тощо.

IV. Висновки. Отже, можемо зробити висновки, що на сьогоднішньому етапі соціально-економічного розвитку на досягнення та збереження конкурентних переваг підприємства найбільший вплив здійснюють інновації, що, в свою чергу, є похідними від здобутків праці, пов'язаної з генеруванням ідей та отриманням нової інформації. Виходячи з цього здатність, працівників до пошуку нового та його втілення в конкретних продуктах та послугах стає сьогодні найважливішою передумовою високої конкурентоспроможності як самих працівників, так і підприємства загалом.

Узгодження стратегії та політики менеджменту персоналу та інноваційної політики підприємства має спиратись на індивідуальний підхід до кожного працівника, визначення сфери і характеру діяльності, де використання конкретного працівника приносить найбільший ефект, одержання результатів, що дають можливість проводити оцінку рівня ділових можливостей фахівців, заохочення творчої та раціоналізаторської діяльності, а також винахідництва, розвиток кадрової складової як визначального напрямку формування й розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Це, в свою чергу, дозволить забезпечити високорезультативну політику менеджменту персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств, а отже — виявлення ініціативи та винахідливості, патенти та відкриття, високий економічний ефект на базі нових концепцій та наукових досягнень, які мають комерційне значення, підвищення ефективності діяльності компанії загалом.

Література

1. *Петрова І.Л.* Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Спецвипуск до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. Управління персоналом в організаціях. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 214—223.
2. *Колот А.М.* Вища освіта як чинник формування людського капіталу: сучасний стан, тенденції розвитку // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. — Івано-Франківськ: Плай. — 2007. — Вип. 4 — С. 12—16.
3. *Колот А.М.* Мотивація персоналу: Підручник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 340 с.
4. *Грішнова О.А., Романюк М.Д.* Управління персоналом в контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. — Люблін, 2008. — С. 469—476.
5. *Грішнова О.А.* Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 254 с.

Стаття надійшла до редакції 17.06.2010 р.